

## GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO PARANÁ: ANÁLISE CRÍTICA DE MODELOS E ESTRATÉGIAS ADAPTATIVAS NO CONTEXTO DA EMANCIPAÇÃO INSTITUCIONAL

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN THE PARANÁ MILITARY FIRE DEPARTMENT: A CRITICAL ANALYSIS OF MODELS AND ADAPTIVE STRATEGIES IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL EMANCIPATION

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL CUERPO DE BOMBEROS MILITAR DE PARANÁ: ANÁLISIS CRÍTICO DE MODELOS Y ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS EN EL CONTEXTO DE LA EMANCIPACIÓN INSTITUCIONAL

Ericka Luana Ferreira Ramos Fachini<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo desenvolve análise crítica da aplicabilidade de quatro modelos consolidados de gestão da mudança organizacional (Kotter, ADKAR/PROSCI, HCMBOK e *Lean Change Management*) ao Corpo de Bombeiros Militar do Paraná (CBMPR), no contexto da emancipação institucional consolidada pela Emenda Constitucional nº 53/2022 e pela Lei Estadual nº 22.206/2024. Adotou-se metodologia qualitativa exploratória, fundamentada em revisão teórica crítica e em análise documental da experiência da Seção de Gestão de Recursos Alternativos (SGRA) entre 2018 e 2024. Os resultados evidenciam que: o modelo de Kotter apresenta rigidez incompatível com a imprevisibilidade da transformação em curso; o ADKAR/PROSCI demanda equilíbrio entre foco individual e dinâmicas sistêmicas; o HCMBOK oferece integração técnico-humana relevante, mas exige customização ao setor militar público; e o *Lean Change Management* apresenta maior aderência à incerteza típica das organizações públicas em transformação. A trajetória da SGRA confirma empiricamente que mudanças bem-sucedidas no CBMPR emergiram de ciclos iterativos de experimentação, aprendizado e ajuste, não de planos prescritivos lineares. Como contribuição prática, propõe-se uma abordagem integrada contextualizada, organizada em sete princípios orientadores e recomendações específicas por tipo de mudança.

**Palavras-chave:** Gestão da mudança organizacional. Organizações militares públicas. Emancipação institucional. Mudança adaptativa. CBMPR.

**ABSTRACT:** This article develops a critical analysis of the applicability of four consolidated organizational change management models (Kotter, ADKAR/PROSCI, HCMBOK and *Lean Change Management*) to the Paraná Military Fire Department (CBMPR), within the context of institutional emancipation established by Constitutional Amendment No. 53/2022 and State Law No. 22,206/2024. A qualitative exploratory methodology was adopted, based on critical theoretical review and documentary analysis of the Alternative Resource Management Section (SGRA) experience between 2018 and 2024. Results show that: Kotter's model presents rigidity incompatible with the unpredictability of the transformation underway; ADKAR/PROSCI requires balancing individual focus with systemic dynamics; HCMBOK offers relevant technical-human integration but requires customization to the public military sector; and *Lean Change Management* demonstrates greater fit to the uncertainty typical of transforming public organizations. The SGRA trajectory empirically confirms that successful changes at CBMPR emerged from iterative cycles of experimentation, learning and adjustment, not from prescriptive linear plans. As a practical contribution, an integrated contextualized approach is proposed, organized around seven guiding principles and specific recommendations by type of change.

**Keywords:** Organizational change management. Public military organizations. Institutional emancipation. Adaptive change. CBMPR.

---

<sup>1</sup>Bacharela em Direito, Universidade Positivo.

**RESUMEN:** Este artículo desarrolla un análisis crítico de la aplicabilidad de cuatro modelos consolidados de gestión del cambio organizacional (Kotter, ADKAR/PROSCI, HCMBOK y Lean Change Management) al Cuerpo de Bomberos Militar de Paraná (CBMPR), en el contexto de la emancipación institucional consolidada por la Enmienda Constitucional nº 53/2022 y por la Ley Estatal nº 22.206/2024. Se adoptó metodología cualitativa exploratoria, fundamentada en revisión teórica crítica y en análisis documental de la experiencia de la Sección de Gestión de Recursos Alternativos (SGRA) entre 2018 y 2024. Los resultados evidencian que: el modelo de Kotter presenta rigidez incompatible con la imprevisibilidad de la transformación en curso; el ADKAR/PROSCI demanda equilibrio entre foco individual y dinámicas sistémicas; el HCMBOK ofrece integración técnico-humana relevante, pero exige personalización al sector militar público; y el Lean Change Management presenta mayor adherencia a la incertidumbre típica de las organizaciones públicas en transformación. La trayectoria de la SGRA confirma empíricamente que los cambios exitosos en el CBMPR emergieron de ciclos iterativos de experimentación, aprendizaje y ajuste, no de planes prescriptivos lineales. Como contribución práctica, se propone un enfoque integrado contextualizado, organizado en siete principios orientadores y recomendaciones específicas por tipo de cambio.

**Palabras clave:** Gestión del cambio organizacional. Organizaciones militares públicas. Emancipación institucional. Cambio adaptativo. CBMPR.

## INTRODUÇÃO

Poucas transformações institucionais no setor público brasileiro reúnem, em um mesmo movimento, densidade jurídica, complexidade administrativa e profundidade simbólica como a vivida pelo Corpo de Bombeiros Militar do Paraná (CBMPR) a partir de 2022. A Emenda Constitucional nº 53, de 20 de setembro de 2022, e a Lei Estadual nº 22.206, de 3 de dezembro de 2024, inauguraram a emancipação administrativa e orçamentária da corporação em relação à Polícia Militar, consolidando juridicamente um processo de afirmação institucional que se desenvolvia há décadas (PARANÁ, 2022; PARANÁ, 2024). Trata-se, contudo, menos de um ponto de chegada do que de um ponto de partida: a autonomia formal abre, simultaneamente, novas possibilidades e novos riscos para os quais a doutrina militar tradicional oferece respostas insuficientes.

A transformação em curso não se esgota na reorganização de organogramas, na transferência de rubricas orçamentárias ou na elaboração de novos regulamentos. Envolve reconfigurar processos, estruturas, cultura, identidade e relações institucionais sedimentadas ao longo de mais de um século de história compartilhada com a Polícia Militar. Tal reconfiguração demanda abordagens sistematizadas de gestão da mudança organizacional, capazes de conduzir a transição com economia de riscos e maximização da adesão dos diferentes públicos envolvidos, internos e externos.

A literatura especializada oferece um conjunto consolidado de modelos teóricos para orientar processos transformacionais. Entre os mais difundidos, destacam-se o modelo de oito etapas de Kotter JP (1995; 1996), centrado em liderança e senso de urgência; o modelo ADKAR/PROSCI, proposto por Hiatt JM (2006), focado na mudança individual como base da transformação organizacional; o HCMBOK, desenvolvido por Gonçalves V e Campos C (2003), que integra gestão da mudança e gestão de projetos; e o *Lean Change Management*, formulado por Little J (2014), fundamentado em experimentação e *feedback* contínuo. A questão que se impõe, todavia, é menos a de descrever esses modelos do que a de avaliar criticamente sua adequação a um contexto institucional bastante específico.

Organizações militares públicas combinam, com particular intensidade, três elementos que tornam delicada a transposição de modelos desenvolvidos majoritariamente para o setor privado: estrutura hierárquica rígida, cultura institucional fortemente arraigada e ambiente regulatório que limita as margens de manobra gerenciais. A esses elementos soma-se uma característica decisiva: a sujeição simultânea a mudanças internas planejadas e a mudanças exógenas impostas pelo ambiente político, jurídico e orçamentário. Diferentemente da empresa privada, que pode escolher quando, como e em que ritmo se transforma, a organização pública é frequentemente forçada a mudar, por imposição legal, por contingência orçamentária, ou por pressão social, e precisa fazê-lo sem comprometer a continuidade do serviço prestado à sociedade.

Bresser-Pereira LC (1996) argumenta que organizações do setor público enfrentam desafios específicos na gestão da mudança, incluindo descontinuidade administrativa decorrente de ciclos políticos, restrições legais mais rígidas que aquelas enfrentadas por organizações privadas, múltiplos *stakeholders* com interesses conflitantes e culturas organizacionais frequentemente caracterizadas por conservadorismo e aversão ao risco. A enumeração, por si só, já evidencia que a transposição automática de modelos desenvolvidos para o ambiente empresarial ao ambiente público é, no mínimo, problemática. No caso das organizações militares, Siqueira MVS (2011) identifica traços adicionais que tensionam ainda mais essa transposição: disciplina como valor central, estabilidade como princípio de funcionamento, prevalência das normas formais sobre os processos informais e resistência cultural a mudanças que possam ameaçar tradições consolidadas.

É dessa dupla condição (sujeito e objeto de mudança) que emerge o problema central deste artigo: como diferentes modelos de gestão da mudança podem ser criticamente analisados

quanto à sua aplicabilidade, limitações e potencialidades no contexto específico do CBMPR, considerando suas particularidades institucionais, culturais e o processo de emancipação em curso? Em termos aplicados, qual é a capacidade estratégica que a corporação precisa desenvolver para combinar mudanças internas planejadas com as transformações que lhe são impostas pelo meio?

O objetivo geral do estudo consiste em analisar criticamente a aplicabilidade de quatro modelos consolidados de gestão da mudança organizacional (Kotter, ADKAR/PROSCI, HCMBOK e *Lean Change Management*) ao contexto do CBMPR, identificando limitações, potencialidades e condições específicas de adequação. Como objetivos específicos, propõe-se: examinar os fundamentos teóricos de cada modelo; analisar criticamente suas limitações no contexto militar público; avaliar suas contribuições distintivas conforme o tipo de mudança organizacional; examinar a experiência prática da Seção de Gestão de Recursos Alternativos (SGRA) à luz dos modelos teóricos; e propor uma abordagem integrada contextualizada às particularidades institucionais do CBMPR.

A justificativa do estudo articula três dimensões. Na prática, contribui com subsídios para decisões estratégicas sobre a condução do processo emancipatório e suas implicações organizacionais. Na teórica, preenche lacuna identificada na literatura nacional sobre gestão da mudança em organizações militares públicas, avançando para além das abordagens meramente prescritivas. Na social, ao apoiar o aprimoramento da capacidade institucional do CBMPR de gerenciar suas próprias transformações, contribui indiretamente para a qualidade dos serviços de segurança pública prestados à sociedade paranaense.

## MÉTODOS

A pesquisa configura-se como qualitativa, de natureza exploratória e analítica, fundamentada em revisão teórica crítica da literatura especializada em gestão da mudança organizacional e em análise documental da experiência prática da SGRA do CBMPR no período de 2018 a 2024. A abordagem qualitativa foi selecionada em razão da natureza do objeto: compreender criticamente a aplicabilidade de modelos teóricos a um contexto institucional singular exige interpretação e contextualização, não mensuração quantitativa.

A revisão teórica crítica organizou-se em torno de quatro modelos consolidados de gestão da mudança: Kotter JP (1995; 1996), ADKAR/PROSCI (HIATT JM, 2006), HCMBOK (GONÇALVES V e CAMPOS C, 2003) e *Lean Change Management* (LITTLE J, 2014).

Examinados segundo três dimensões analíticas: fundamentos conceituais; limitações no contexto militar público brasileiro; e zonas de aderência ao tipo de mudança em curso. A análise foi complementada por literatura transversal sobre mudança organizacional (HAYES J, 2002; LEWIN K, 1947; WEICK KE e QUINN RE, 1999), resistência (HERNANDEZ JMC e CALDAS MP, 2001; FORD JD, et al., 2008; OREG S, et al., 2011), tipologias (LIMA SMV e BRESSAN CL, 2003) e especificidades do setor público e militar (BRESSER-PEREIRA LC, 1996; SIQUEIRA MVS, 2011).

A análise documental recaiu sobre a trajetória da SGRA e teve como fontes o Plano Estratégico do CBMPR (2ª edição, 2017-2025), atos normativos internos da corporação, relatórios gerenciais, séries históricas financeiras e documentos regulatórios da emancipação institucional (PARANÁ, 2022; PARANÁ, 2024). O recorte sobre a SGRA não é casual: trata-se da iniciativa institucional do CBMPR que, no período recente, melhor materializou um processo de mudança organizacional sustentado, oferecendo evidência empírica privilegiada para a discussão teórica. Os critérios de análise documental abrangeram marcos institucionais, instrumentos gerenciais desenvolvidos, resultados quantitativos obtidos e desafios observados. A pesquisa não envolveu coleta de dados primários junto a seres humanos, dispensando submissão a comitê de ética em pesquisa; foram utilizados apenas documentos de domínio institucional ou público.

## RESULTADOS

A análise da aplicabilidade dos quatro modelos selecionados ao CBMPR organiza-se em três movimentos. O primeiro examina criticamente cada modelo quanto a seus fundamentos conceituais, limitações e zonas de aderência ao contexto militar público. O segundo desenvolve análise comparativa sistemática entre os modelos. O terceiro reconstrói a trajetória da SGRA entre 2018 e 2024 como caso empírico de mudança organizacional no CBMPR, lendo-a à luz dos referenciais analisados.

Vale, inicialmente, situar a discussão em uma tipologia que informa toda a análise subsequente. Lima SMV e Bressan CL (2003) distinguem mudanças organizacionais quanto à magnitude (incremental versus transformacional), à intensidade (contínua versus descontínua), ao ritmo (evolutiva versus revolucionária) e à origem (planejada versus emergente/imposta). Cada combinação demanda abordagens gerenciais distintas, e mudanças transformacionais e revolucionárias, categoria na qual se enquadra a emancipação do CBMPR,

apresentam, naturalmente, maior complexidade e risco. Em termos aplicados, a emancipação é mudança de magnitude transformacional, descontínua, revolucionária e predominantemente imposta; já o amadurecimento da SGRA caracteriza-se como mudança incremental, contínua, evolutiva e planejada. A consequência prática é decisiva: não existe um modelo único de gestão da mudança apto a responder, com a mesma eficácia, a todas as tipologias.

## O modelo de Kotter

O modelo de oito etapas proposto por Kotter JP (1995; 1996) é, possivelmente, a mais difundida das abordagens prescritivas em gestão da mudança. Articula-se como sequência ordenada de ações que partem do estabelecimento de senso de urgência, passam pela formação de coalizão administrativa forte, criação e comunicação de visão, remoção de obstáculos, geração de vitórias de curto prazo, consolidação de ganhos, e culminam na ancoragem das novas práticas na cultura organizacional. Kotter argumenta que cada etapa constrói sobre as anteriores e que negligenciá-las aumenta significativamente as probabilidades de fracasso, estimativas clássicas de Beer M e Nohria N (2000) indicam que cerca de 70% das iniciativas de mudança organizacional falham em alcançar seus objetivos originais.

Aplicado ao CBMPR, o modelo apresenta zonas evidentes de aderência. A ênfase na liderança encontra ressonância natural em uma estrutura militar em que hierarquia e cadeia de comando são elementos estruturantes. A formação de coalizão administrativa forte alinha-se à tradição de trabalho de estado-maior. A criação de visão corresponde a uma prática consolidada em planejamento estratégico militar. A geração de vitórias de curto prazo dialoga com a tradição de reconhecimento de feitos e celebração de conquistas, profundamente arraigada na cultura militar.

Essas aderências, contudo, não neutralizam as limitações estruturais do modelo. A primeira e mais relevante é a natureza prescritiva e linear da sequência: Kotter prescreve uma ordem fixa que deve ser seguida sob pena de fracasso. Essa rigidez é incompatível com a complexidade e a imprevisibilidade dos processos de mudança em organizações públicas, nas quais múltiplos *stakeholders*, restrições legais e contingências políticas exigem flexibilidade e adaptação contínuas. Burnes B (2004) critica precisamente essa linearidade, argumentando que processos de mudança raramente seguem trajetórias ordenadas e previsíveis, especialmente em contextos complexos. A emancipação do CBMPR ilustra a inadequação: não se trata de processo linear decomponível em etapas discretas, mas de transformação sistêmica com múltiplas frentes

simultâneas (organizacional, regulatória, orçamentária e cultural) que se influenciam reciprocamente.

A segunda limitação refere-se ao foco excessivo na liderança executiva como motor da mudança. Embora o modelo reconheça a importância da coalizão administrativa, concentra responsabilidades transformacionais na alta liderança, subestimando o papel de gestores intermediários e da linha de frente. Em organizações hierarquizadas como o CBMPR, essa concentração pode reforçar padrões centralizadores que, paradoxalmente, dificultam mudanças que requerem engajamento e apropriação em todos os níveis. Stensaker I e Langley A (2010) argumentam que mudanças bem-sucedidas frequentemente emergem de negociações e adaptações em múltiplos níveis organizacionais, não apenas de direcionamentos descendentes.

A terceira limitação relaciona-se ao tratamento simplificado da resistência. O modelo tende a conceituá-la como obstáculo a ser removido por meio de comunicação intensiva e reforço do senso de urgência, perspectiva que desconsidera a contribuição da literatura crítica. Ford JD, et al. (2008) demonstram que comportamentos rotulados como resistência frequentemente representam *feedbacks* legítimos sobre inadequações das mudanças propostas. Hernandez JMC e Caldas MP (2001) problematizam, na mesma direção, cinco pressupostos dominantes, que a resistência é inevitável, que é nociva, que os seres humanos são naturalmente resistentes, que os empregados são os principais resistentes e que a resistência é fenômeno massificado, argumentando que tais pressupostos frequentemente servem para proteger decisões questionáveis dos próprios agentes de mudança. A advertência é particularmente relevante em organizações militares, onde a verticalidade da estrutura tende a converter qualquer hesitação em rotulação de resistência.

Apesar dessas limitações, o modelo pode oferecer contribuições em situações específicas no CBMPR. Mudanças técnicas bem delimitadas, como a implementação de um novo sistema informatizado ou a reestruturação de processos operacionais padronizados, podem beneficiar-se da estrutura sequencial. Em suma, o modelo é mais adequado como referência parcial do que como roteiro integral, e sua aplicação rígida ao contexto da emancipação apresenta riscos elevados de fracasso.

### **A metodologia ADKAR/PROSCI**

Desenvolvido por Jeff Hiatt e propagado pelo Instituto Prosci, o modelo fundamenta-se na premissa de que mudanças organizacionais bem-sucedidas requerem, primeiramente,

mudanças individuais efetivas (HIATT JM, 2006). O acrônimo representa cinco resultados que indivíduos devem alcançar sequencialmente: *Awareness* (consciência da necessidade de mudança), *Desire* (desejo de participar e apoiar), *Knowledge* (conhecimento sobre como mudar), *Ability* (habilidade para implementar novos comportamentos) e *Reinforcement* (reforço para sustentar a mudança). A metodologia Prosci complementa o modelo com processo estruturado em três fases (*Prepare, Manage Change e Sustain Outcomes*) e oferece ferramentas práticas como matrizes de *stakeholders*, planos de comunicação e estratégias de patrocínio.

A principal potencialidade do modelo está em sua orientação prática e em seu foco sistematizado nos aspectos humanos da mudança, dimensão frequentemente subestimada em abordagens mais técnicas. A estrutura sequencial dos cinco elementos oferece *framework* útil para diagnóstico: se determinado servidor demonstra consciência (A) e desejo (D), mas não possui conhecimento (K) necessário, a intervenção adequada é a capacitação, não a motivação adicional. Essa precisão diagnóstica reduz o desperdício de recursos em intervenções inadequadas.

As limitações, contudo, são significativas no contexto militar público. A primeira refere-se ao foco predominantemente individualista: ao conceituar mudança organizacional como soma de mudanças individuais, o modelo subestima as dimensões sistêmicas, culturais e estruturais que transcendem a mera agregação de comportamentos pessoais. Weick KE e Quinn RE (1999) argumentam que organizações não são simplesmente agregações de indivíduos, mas sistemas complexos em que mudanças emergem de interações, processos e estruturas que não se reduzem a comportamentos individuais. No CBMPR, a estrutura hierárquica, as normas militares, a cultura institucional e os sistemas de recompensa influenciam mudanças independentemente da consciência, do desejo ou das habilidades de cada servidor.

A segunda limitação relaciona-se à sequencialidade prescrita. O modelo assume que cada elemento deve ser alcançado antes do seguinte: consciência precede desejo, que precede conhecimento, que precede habilidade, que precede reforço. Embora intuitivamente atraente, essa lógica não corresponde plenamente à evidência empírica. Oreg S, et al. (2011) demonstram que reações à mudança envolvem processos cognitivos, emocionais e comportamentais que se desenvolvem simultaneamente e se influenciam mutuamente, não sequencialmente. Um servidor do CBMPR pode desenvolver habilidades práticas pela experimentação antes de possuir pleno conhecimento formal, ou fortalecer o desejo de mudar apenas após experienciar resultados positivos.

A terceira limitação refere-se à insuficiente atenção aos aspectos de poder, política e conflito organizacional. O modelo tende a apresentar a mudança como processo essencialmente racional: uma vez que indivíduos compreendam e desenvolvam capacidades, a mudança ocorrerá. Essa perspectiva subestima dinâmicas políticas em que mudanças podem ameaçar interesses estabelecidos, alterar distribuições de recursos e poder ou desafiar identidades profissionais consolidadas, dinâmicas particularmente salientes em organizações militares hierarquizadas.

A quarta limitação é de ordem cultural. O modelo foi desenvolvido em contexto norte-americano marcado por individualismo, orientação para realização pessoal e ênfase em autonomia. Sua transposição para o contexto militar brasileiro, em que coletivismo, hierarquia e disciplina são valores centrais, requer adaptações que o modelo não prescreve. A motivação para mudança em organizações militares pode derivar não tanto do desejo individual (D), mas do senso de dever, da obediência hierárquica ou do compromisso com a missão institucional.

Apesar dessas limitações, o ADKAR/PROSCI pode contribuir em mudanças que requeiram desenvolvimento expressivo de novas competências individuais, como implantação de novas tecnologias operacionais, adoção de procedimentos médicos no SIATE, capacitação em técnicas de combate a incêndio. Sua maior força é, portanto, instrumental: o modelo é mais útil como caixa de ferramentas diagnósticas do que como *framework* integral para a transformação institucional do CBMPR.

9

### **O HCMBOK — *Human Change Management Body of Knowledge***

O HCMBOK, desenvolvido por Gonçalves V e Campos C (2003), busca integrar sistematicamente gestão da mudança organizacional e gestão de projetos. A premissa é a de que projetos de mudança frequentemente fracassam não por deficiências técnicas, mas por inadequada consideração do fator humano. A metodologia propõe que atividades de gestão do fator humano sejam integradas ao cronograma do projeto, permeando todas as fases tradicionais: iniciação, planejamento, aquisição, execução, implantação, encerramento e produção. Entre as macroatividades, destacam-se mapeamento e classificação de *stakeholders*, criação de identidade compartilhada, gestão de conflitos culturais, capacitação e *coaching*, marcos de mudança e celebrações.

A principal contribuição do HCMBOK é a superação da dicotomia tradicional entre aspectos *hard* (técnicos, orçamentários, cronogramas) e *soft* (humanos, culturais,

comportamentais). Kokitsu A (2012) argumenta que a efetividade de projetos de mudança aumenta significativamente quando essas duas dimensões são tratadas de forma integrada. No CBMPR, projetos como a criação da SGRA, a implementação do Escritório de Projetos ou a reestruturação decorrente da emancipação envolvem simultaneamente sistemas, processos e recursos (*hard*) e capacitação, cultura e relacionamentos (*soft*), cuja gestão integrada pode aumentar substancialmente as probabilidades de sucesso.

A segunda contribuição é a atenção sistemática aos *stakeholders*. O HCMBOK prescreve identificação, classificação e desenvolvimento de estratégias específicas para diferentes públicos conforme seu poder e interesse. Em organizações militares com múltiplos *stakeholders* internos (especialidades, níveis hierárquicos, unidades operacionais) e externos (Governo, sociedade, órgãos de controle), essa abordagem diferenciada é particularmente útil. A terceira contribuição reside na ênfase em aspectos culturais, operacionalizada por instrumentos como o OCAI — *Organizational Culture Assessment Instrument*.

As limitações merecem atenção crítica. A primeira é a origem conceitual predominantemente privada: embora a metodologia reconheça a necessidade de adaptações, não oferece orientações específicas para organizações públicas militares. Particularidades como restrições orçamentárias rígidas, ciclos políticos, estabilidade funcional, hierarquia militar e regulamentações específicas impactam significativamente a aplicabilidade. Por exemplo, a chamada gestão do futuro da equipe, prescrita para a fase de encerramento, possui significado e viabilidade muito distintos em organizações públicas militares, em que estabilidade funcional e carreira institucional são regras.

A segunda limitação é a complexidade operacional: o HCMBOK prescreve um conjunto extenso e detalhado de atividades e ferramentas que, embora teoricamente abrangente, pode tornar-se operacionalmente desafiador em organizações com capacidades limitadas em gestão da mudança. Soares DCS, et al. (2015), ao proporem artefato para planejamento de mudanças em organizações públicas, simplificam e adaptam práticas do HCMBOK reconhecendo precisamente essas limitações práticas. A terceira limitação é a orientação primária para projetos delimitados, com início e fim definidos, lógica que se ajusta mal a transformações sistêmicas contínuas como a emancipação institucional.

Em contrapartida, o HCMBOK oferece contribuições particularmente valiosas para projetos institucionais com escopo relativamente delimitado, cronograma definido e necessidade de integração entre aspectos técnicos e humanos. A experiência da SGRA,

examinada adiante, ilustra precisamente esse tipo de iniciativa que poderia ter se beneficiado de aplicação sistemática da metodologia. A aplicação seletiva de ferramentas específicas (matriz de *stakeholders*, instrumentos de avaliação cultural, técnicas de gestão de conflitos) pode ser estratégia pragmática mais viável do que a adoção integral.

### O Lean Change Management

Proposto por Little J (2014), o *Lean Change Management* (LCM) constitui abordagem alternativa aos modelos tradicionais, fundamentada em princípios ágeis e adaptativos derivados do pensamento *Lean*, *Agile* e *Lean Startup*. Diferentemente dos modelos prescritivos, o LCM privilegia experimentação controlada, *feedback* contínuo e adaptação iterativa. Estrutura-se em três pilares: Insights (compreensão profunda do contexto, questionando pressupostos e identificando lacunas de conhecimento), Options (geração de múltiplas alternativas de mudança) e Experiments (teste rápido e seguro de hipóteses, com mensuração de resultados e ciclos de aprendizado controlados). Conceito central do modelo é o chamado Funil da Incerteza: a incerteza organizacional diminui progressivamente por meio de experimentação controlada e *feedback* sistemático. A cada ciclo, decisões são tomadas para mudar direção, prosseguir ou pausar iniciativas, baseando-se em *insights* empíricos.

A primeira e mais relevante potencialidade do LCM no contexto do CBMPR é sua adequação a contextos de alta incerteza e complexidade. O processo de emancipação, embora juridicamente claro, envolve transformações cujas consequências operacionais, culturais e relacionais não podem ser plenamente antecipadas. Que estruturas serão mais adequadas? Como a cultura institucional evoluirá? Quais processos precisarão ser redesenhados? Que competências deverão ser desenvolvidas? Tais perguntas não admitem respostas *a priori*, emergem progressivamente, por experimentação e aprendizado. Em vez de elaborar plano detalhado que presume conhecer respostas que ainda não existem, o LCM propõe ciclos iterativos em que pequenos experimentos testam hipóteses, geram aprendizados e informam decisões subsequentes.

A segunda potencialidade é, talvez surpreendentemente, a compatibilidade com estruturas hierárquicas militares. A disciplina institucional contribui para a sistematização de experimentos, e procedimentos consolidados oferecem base para o desenvolvimento processual integrado. A tradição militar de avaliações pós-operação corresponde, em sua estrutura, à lógica experimental do LCM. O desafio consiste em enquadrar a experimentação não como abandono

do planejamento, mas como planejamento adaptativo baseado em evidências, formulação que dialoga bem com a doutrina militar.

A terceira potencialidade refere-se à institucionalização do aprendizado organizacional. Cada experimento gera não apenas resultados práticos, mas conhecimento sobre o contexto, sobre dinâmicas de mudança e sobre fatores críticos de sucesso. Esse aprendizado acumulado constitui ativo organizacional valioso. A quarta potencialidade é a redução de riscos: ao experimentar em pequena escala antes de expandir, o LCM minimiza riscos financeiros, operacionais e políticos associados a mudanças mal concebidas. Em ambiente público, em que falhas têm reverberação política e custos reputacionais elevados, essa propriedade tem peso considerável.

As limitações também merecem análise. A primeira refere-se a possíveis tensões culturais. Organizações militares valorizam planejamento detalhado, previsibilidade operacional e cumprimento de ordens estabelecidas. A experimentação envolve, por sua natureza, incerteza, possibilidade de fracasso e ajustes frequentes. A aparente contradição entre valores militares e princípios experimentais pode gerar resistências culturais, é preciso, todavia, não essencializar a cultura militar: o pragmatismo e o aprendizado pela experiência também lhe são caros.

A segunda limitação relaciona-se a possíveis restrições regulatórias e orçamentárias. A experimentação requer flexibilidade para alocar recursos a iniciativas exploratórias cujo retorno é incerto. Organizações públicas enfrentam restrições orçamentárias rígidas e vinculação de recursos a ações previamente planejadas. Muitos experimentos relevantes, no entanto, não exigem investimentos significativos, mas autorização para testar processos, estruturas ou práticas alternativas em escala limitada. A barreira mais significativa, talvez, seja menos financeira do que gerencial: a resistência a permitir variações em relação a procedimentos padronizados.

A terceira limitação refere-se à necessidade de competências específicas, como formulação de hipóteses, desenho de experimentos, coleta e análise de dados, interpretação de resultados, as quais não são tipicamente desenvolvidas em formações militares tradicionais. Desenvolver essas capacidades constitui pré-requisito para a aplicação efetiva do LCM. A quarta limitação é a possível impaciência política ou gerencial: a experimentação é processo incremental, e lideranças ou *stakeholders* externos podem pressionar por resultados rápidos e abrangentes, incompatíveis com a lógica experimental. A quinta relaciona-se a desafios de

escalabilidade: experimentos bem-sucedidos em pequena escala não necessariamente se reproduzem na organização inteira sem adaptações.

Em suma, o LCM oferece contribuições particularmente relevantes para transformações institucionais caracterizadas por alta incerteza, como o processo de emancipação do CBMPR. Quando respostas adequadas não são conhecidas *a priori* e precisam ser descobertas experimentalmente, o LCM apresenta alternativa mais realista do que modelos que presumem possibilidade de planejamento detalhado inicial.

### Análise comparativa dos modelos

Os quatro modelos partem de pressupostos distintos sobre a natureza da mudança. Kotter concebe-a como processo excepcional que requer rompimento com o equilíbrio organizacional estabelecido, planejável detalhadamente nos estágios iniciais e executável sequencialmente. ADKAR/PROSCI parte de visão individualista que conceitua mudança organizacional como soma de mudanças individuais. HCMBOK adota visão integrativa, reconhecendo a interdependência entre aspectos técnicos e humanos. LCM, finalmente, adota visão experimental, reconhecendo a incerteza inerente aos processos de mudança complexos e propondo a descoberta iterativa do caminho. Os Quadros 1 e 2 sintetizam essas diferenças e orientam a seleção dos modelos conforme o cenário de mudança.

Quadro 1 — Síntese comparativa dos quatro modelos

Dimensão	Kotter	ADKAR/PROSCI	HCMBOK	Lean Change Management
<b>Pressuposto central</b>	Mudança como processo planejável e linear	Mudança como soma de transformações individuais	Mudança como integração entre técnico e humano	Mudança como descoberta iterativa via experimentação
<b>Estrutura</b>	8 etapas sequenciais rígidas	5 estágios sequenciais (A-D-K-A-R)	Macroatividades por fase + atividades recorrentes	Ciclos iterativos: insights, options, experiments
<b>Flexibilidade</b>	Baixa	Média-baixa	Média-alta	Alta
<b>Tratamento da resistência</b>	Obstáculo a ser removido	Diagnóstico individual de barreiras	Conciliação via comunicação e engajamento	Sinal sobre inadequação de hipóteses
<b>Atenção à cultura</b>	Limitada (etapa final, frequentemente negligenciada)	Indireta, via prontidão individual	Sistemática, via instrumentos como OCAI	Implícita, via imersão no contexto
<b>Aderência ao contexto militar público</b>	Parcial — afinidade com hierarquia, mas rigidez excessiva	Parcial — útil para capacitação individual	Moderada — exige customização	Alta — adapta-se à incerteza do setor

Fonte: elaborado pela autora, com base na literatura analisada.

**Quadro 2** — Matriz de adequação dos modelos por cenário de mudança no CBMPR

Cenário de mudança	Kotter	ADKAR	HCMBOK	LCM
<b>Mudança técnica delimitada</b>	Altamente adequado	Adequado	Parcialmente adequado	Menos adequado
<b>Desenvolvimento de competências individuais</b>	Menos adequado	Altamente adequado	Parcialmente adequado	Adequado
<b>Projeto de mudança com escopo definido</b>	Altamente adequado	Adequado	Altamente adequado	Menos adequado
<b>Transformação sistêmica complexa</b>	Inadequado	Parcialmente adequado	Menos adequado	Altamente adequado
<b>Contexto de alta incerteza</b>	Inadequado	Inadequado	Parcialmente adequado	Altamente adequado
<b>Mudança cultural profunda</b>	Inadequado	Parcialmente adequado	Menos adequado	Altamente adequado

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nas análises apresentadas.

Os quadros evidenciam um achado central: nenhum modelo isolado oferece solução adequada para todos os tipos de mudança organizacional no CBMPR. Cada um apresenta zonas de força e zonas de fragilidade, e a seleção, ou combinação, apropriada deve fundamentar-se em análise criteriosa da mudança pretendida, das capacidades disponíveis e do contexto institucional. A leitura mais produtiva, portanto, não é a da escolha exclusiva, mas a da hibridização consciente.

### A trajetória da SGRA como caso de mudança adaptativa no CBMPR

A experiência da Seção de Gestão de Recursos Alternativos (SGRA) do CBMPR entre 2018 e 2024 oferece contraponto empírico à análise teórica. O recorte é pertinente por dois motivos: trata-se de uma das iniciativas institucionais mais bem-sucedidas do período, com resultados quantitativos expressivos; e seu desenvolvimento ocorreu sem adesão explícita a qualquer modelo teórico de gestão da mudança, o que permite observar, em estado por assim dizer natural, que lógicas de mudança emergiram efetivamente na prática.

O Plano Estratégico do CBMPR 2ª edição (2017-2025) estabeleceu, em 2017, a diversificação das fontes de financiamento como objetivo estratégico prioritário. A captação sistemática teve início em 2018, em caráter ainda experimental, por meio de eventos realizados em conjunto com a Polícia Militar. Em 2019, a corporação integrou o Programa Paraná Mais Cidades, ampliando o campo de atuação e adquirindo experiência na captação de recursos municipais, com resultados que totalizaram R\$ 16,7 milhões. Em 2020, a responsabilidade pela atividade foi transferida para a 6ª Seção do Estado-Maior, reconhecimento formal da relevância

estratégica da agenda. O ano de 2023 marcou a institucionalização formal da unidade com a criação da SGRA pela Portaria do Comando-Geral nº 491, vinculada à Assessoria Estratégica. Em 2024, a aprovação da Lei Estadual nº 22.206/2024 conferiu respaldo legal adicional às ações de captação (PARANÁ, 2024).

Os dados financeiros evidenciam trajetória consistente: em 2021, a captação atingiu R\$ 21,1 milhões, aumento de 346% em relação a 2020 e de 26% em relação a 2019. Em 2022, a captação correspondeu a 196,42% do orçamento tradicional inicial; em 2023, a 160,29%. A variação observada em 2024 decorreu de fatores exógenos, remoção da segurança pública como área temática para emendas da Bancada Federal paranaense, combinados com incremento no repasse orçamentário tradicional. O Quadro 3 sistematiza os marcos institucionais do período.

**Quadro 3** — Marcos institucionais da trajetória da SGRA (2017-2024)

Ano	Marco institucional
2017	Plano Estratégico do CBMPR 2ª ed. (2017-2025) estabelece diversificação das fontes de financiamento como prioridade.
2018	Início experimental da captação sistemática, com eventos realizados em conjunto com a PMPR.
2019	Integração ao Programa Paraná Mais Cidades; captação de R\$ 16,7 milhões em recursos estaduais.
2020	Atribuição formal da atividade à 6ª Seção do Estado-Maior.
2021	Captação de R\$ 21,1 milhões (aumento de 346% em relação a 2020 e de 26% em relação a 2019).
2022	Captação correspondente a 196,42% do orçamento tradicional inicial.
2023	Institucionalização formal: criação da SGRA pela Portaria do Comando-Geral nº 491, vinculada à Assessoria Estratégica. Captação de 160,29% do orçamento tradicional.
2024	Respaldo legal adicional com a Lei Estadual nº 22.206/2024. Variação influenciada por fatores exógenos (alteração temática das emendas da Bancada Federal) e incremento no repasse orçamentário tradicional.

**Fonte:** elaborado pela autora, com base em documentos institucionais do CBMPR.

A SGRA desenvolveu, ao longo desse período, metodologia sistemática com características semelhantes às do *Customer Relationship Management* (CRM) empresarial, adaptadas ao contexto público. Entre as ferramentas consolidadas destacam-se: o Cronograma de Ações, que organiza a captação anual mapeando prazos de editais, janelas de submissão, cronogramas de execução e marcos de prestação de contas; o Portfólio Estruturado, que classifica oportunidades segundo valor potencial, probabilidade de sucesso, alinhamento estratégico e capacidade de execução; e a Matriz de Stakeholders, que mapeia atores estratégicos considerando características comportamentais, preferências temáticas, critérios de decisão e canais de comunicação. A SGRA estruturou ainda o *Pipeline* de Captação em quatro etapas

(agendamento com a fonte captadora, desenvolvimento relacional, apresentação de propostas e conclusão negocial) e desenvolveu o Ciclo Básico da Captação, composto por seis etapas padronizadas. O desenvolvimento tecnológico incluiu *dashboards* automatizados, planilhas compartilhadas, plataforma web centralizada e sistema de *help desk* para apoio aos comandantes locais, sendo todas as ferramentas desenvolvidas internamente, evidenciando capacidade institucional de adaptação tecnológica.

A trajetória oferece material rico para releitura à luz dos quatro modelos examinados. O primeiro achado é negativo, mas revelador: o desenvolvimento não seguiu a lógica linear prescrita pelo modelo de Kotter. Não houve criação artificial de senso de urgência, mas reconhecimento gradual de oportunidade estratégica. A coalizão administrativa formou-se progressivamente, não nos estágios iniciais. As vitórias de curto prazo emergiram naturalmente conforme resultados positivos, não como recurso premeditado para vencer resistências.

A trajetória tampouco seguiu a sequência prescrita pelo ADKAR/PROSCI. Consciência, desejo, conhecimento, habilidade e reforço desenvolveram-se de forma inter-relacionada e recursiva, não sequencial. Servidores envolvidos desenvolveram habilidades práticas pela experimentação antes de possuírem pleno conhecimento formal, exatamente o padrão que Oreg S, et al. (2011) descrevem como típico de reações reais à mudança.

16

Elementos do HCMBOK, por outro lado, mostraram-se implicitamente presentes. A SGRA desenvolveu capacidades robustas de gestão de *stakeholders* (por meio da matriz de classificação), comunicação sistemática (em múltiplos canais), formação de espírito de equipe (colaboração entre setores) e gestão de relacionamentos (construção de confiança com financiadores). Essas dimensões *soft* foram integradas aos aspectos *hard* (sistemas, processos, ferramentas), evidenciando a relevância prática da perspectiva integrativa, mesmo quando não nomeada como tal.

A maior correspondência, no entanto, é com a lógica do *Lean Change Management*. A evolução caracterizou-se por ciclos iterativos de compreensão progressiva do contexto (*insights*), desenvolvimento de múltiplas ferramentas e processos alternativos (*options*) e implementação experimental com avaliação e ajuste contínuos (*experiments*). O Funil da Incerteza manifestou-se claramente: incertezas sobre como captar efetivamente, quais *stakeholders* priorizar, que ferramentas desenvolver foram reduzidas progressivamente por experimentação controlada. Decisões sobre expandir, ajustar ou descontinuar práticas fundamentaram-se em evidências empíricas, não em prescrições teóricas. É significativo que essa lógica tenha emergido sem

adesão explícita ao modelo, o que sugere que, em contextos de incerteza elevada, organizações competentes tendem a redescobrir princípios experimentais, ainda que não os nomeiem assim.

A experiência, apesar dos sucessos, revela desafios e limitações. Em primeiro lugar, identificou-se concentração de conhecimento na própria SGRA, com capacitação desigual entre comandantes locais, gerando dependência que limita o potencial de expansão. Em segundo, observou-se ausência de padronização metodológica estadual, com comandantes locais utilizando abordagens heterogêneas, a limitação sugere a necessidade permanente de equilíbrio entre flexibilidade local, valorizada pelo LCM, e consistência metodológica, necessária para replicação e escala. Em terceiro, identificou-se dificuldade em sistematizar e documentar o conhecimento tácito acumulado, o que limita as possibilidades de transferência de aprendizados. Em quarto, observaram-se variações significativas na adesão e engajamento de comandantes locais, sugerindo insuficiente atenção a aspectos motivacionais e culturais, uma limitação que evidencia a relevância das dimensões abordadas pelo ADKAR/PROSCI (em especial o componente de desejo) e pelo HCMBOK (no que se refere à gestão de clima e engajamento). A leitura integrada dessas limitações reforça a tese central do artigo: nenhum modelo isolado é suficiente; abordagens híbridas que combinem experimentação adaptativa, atenção sistemática a dimensões humanas e mecanismos de aprendizado organizacional tendem a ser mais efetivas.

## DISCUSSÃO

A análise teórica e a leitura da experiência prática convergem para uma proposição: a gestão da mudança no CBMPR não deve ser orientada pela escolha de um modelo único, mas pela construção de uma abordagem integrada contextualizada, capaz de combinar elementos de diferentes *frameworks* conforme a natureza da mudança em curso. Esta seção sistematiza os fatores críticos de sucesso identificados, os princípios dessa abordagem e as recomendações específicas por tipo de mudança.

Os fatores críticos de sucesso em processos de mudança organizacional no CBMPR, decorrentes da análise realizada, podem ser agrupados em sete dimensões. O primeiro é o alinhamento entre o tipo de mudança e a abordagem metodológica: mudanças técnicas delimitadas demandam abordagens distintas daquelas exigidas por transformações sistêmicas complexas. O segundo é a atenção equilibrada a dimensões técnicas e humanas; negligenciar qualquer uma compromete os resultados. O terceiro é a gestão ativa de *stakeholders* com reconhecimento de interesses diferenciados — os *stakeholders* não são massa homogênea, mas

atores com interesses e poderes específicos. O quarto é a capacidade de aprendizado organizacional: mudanças efetivas envolvem aprender sobre o contexto, não apenas executar planos. O quinto é a liderança engajada, porém não centralizadora: lideranças devem promover mudanças, não monopolizar o protagonismo. O sexto é a sensibilidade cultural: mudanças devem ser culturalmente adequadas, não impostas desconsiderando tradições. O sétimo é a comunicação sistemática e autêntica: comunicação é essencial, mas deve ser genuína, não manipulativa.

Tomando como base a análise comparativa e a experiência da SGRA, é possível formular recomendações específicas sobre a adequação dos modelos conforme o tipo de mudança. Em mudanças técnicas delimitadas, como implementação de novo sistema informatizado ou alteração de processo padronizado, o modelo de Kotter pode oferecer estrutura útil, particularmente nas etapas de comunicação, geração de vitórias de curto prazo e ancoragem cultural, sendo recomendável complementá-lo com ferramentas do HCMBOK (matriz de *stakeholders*) e do ADKAR (diagnóstico de barreiras individuais), evitando, porém, a rigidez linear. Em desenvolvimento de competências técnicas individuais (capacitação em novas tecnologias, adoção de novos procedimentos operacionais) o ADKAR/PROSCI oferece o *framework* diagnóstico mais adequado, permitindo identificar precisamente onde os indivíduos enfrentam dificuldades (consciência, desejo, conhecimento, habilidade, reforço) e intervir de forma específica, complementado por elementos do HCMBOK (gestão de clima, espírito de equipe) e do LCM (experimentação de diferentes abordagens de capacitação).

Em projetos de mudança institucional com escopo definido (reestruturação de área, implementação de escritório de projetos, criação de nova seção), o HCMBOK oferece a metodologia mais abrangente, integrando, desde o planejamento inicial, a gestão técnica do projeto e a gestão do fator humano. A utilização de ferramentas de avaliação cultural, matriz de *stakeholders* e técnicas de formação de equipe pode ser complementada por elementos do LCM para os aspectos de alta incerteza e do ADKAR para o desenvolvimento de competências específicas. Em transformações sistêmicas complexas (emancipação institucional, mudanças culturais profundas, reorientações estratégicas), o *Lean Change Management* oferece a abordagem mais adequada, estruturando o processo em ciclos iterativos de *insights*, *options* e *experiments*, implementando mudanças experimentalmente em pequena escala antes de expandir e institucionalizando mecanismos de aprendizado organizacional. A esse núcleo experimental somam-se, seletivamente, ferramentas dos demais modelos (HCMBOK para gestão de

*stakeholders*, ADKAR para diagnóstico individual), mantendo, contudo, a flexibilidade adaptativa como princípio orientador.

A integração pragmática dos quatro modelos, adaptada ao contexto do CBMPR, fundamenta-se em sete princípios orientadores que a corporação pode institucionalizar como base de sua capacidade de gestão da mudança, sistematizados no Quadro 4.

**Quadro 4** — Sete princípios da abordagem integrada de gestão da mudança para o CBMPR

Princípio	Descrição operacional
<b>1. Diagnóstico contextual precedente</b>	Antes de selecionar modelo ou abordagem, realizar diagnóstico aprofundado do tipo de mudança, contexto institucional, capacidades disponíveis e stakeholders envolvidos. Não presumir que a mesma abordagem serve para todas as mudanças.
<b>2. Hibridização consciente</b>	Combinar elementos de diferentes modelos conforme as necessidades específicas, em vez de aplicar modelos únicos de forma rígida. A hibridização deve ser intencional e fundamentada, evitando o ecletismo acrítico.
<b>3. Experimentação controlada como orientação geral</b>	Adotar a lógica experimental do LCM em mudanças de incerteza significativa. Testar hipóteses em pequena escala, coletar feedback sistemático, ajustar com base em evidências. Expandir após validação, não antes.
<b>4. Atenção sistemática ao fator humano</b>	Integrar considerações técnicas e humanas desde a concepção das mudanças. Utilizar ferramentas diagnósticas do ADKAR e do HCMBOK para identificar barreiras humanas específicas. Investir em capacitação, comunicação, gestão de clima e engajamento.
<b>5. Gestão ativa de stakeholders</b>	Mapear stakeholders, classificá-los conforme poder e interesse, desenvolver estratégias diferenciadas. Reconhecer a legitimidade de preocupações e interesses diversos. Gerenciar antagonismos em vez de apenas tentar vencê-los.
<b>6. Sensibilidade cultural militar</b>	Adaptar abordagens reconhecendo especificidades da cultura militar — hierarquia, disciplina, tradições, senso de missão. Enquadrar mudanças como serviço à missão institucional, não como rupturas com a identidade militar. Equilibrar autoridade hierárquica e engajamento participativo.
<b>7. Aprendizado organizacional institucionalizado</b>	Estabelecer mecanismos sistemáticos de documentação de experiências, reflexão sobre lições aprendidas e transferência de conhecimentos. Transformar experiências de mudança em ativos organizacionais que informem iniciativas futuras.

**Fonte:** elaborado pela autora.

A reunião dos sete princípios sugere uma mudança sutil, porém decisiva, no modo de formular a questão inicial deste artigo. Mais importante do que perguntar qual modelo adotar para cada projeto de mudança é perguntar como institucionalizar, no CBMPR, a capacidade permanente de ler o ambiente, decidir o que mudar, escolher como mudar, implementar com método, aprender com cada ciclo e incorporar o aprendizado em ciclos subsequentes. Essa capacidade, e não a aplicação disciplinada de qualquer modelo específico, é o que diferencia organizações adaptativas de organizações apenas reativas. Tal formulação devolve à discussão

um elemento frequentemente ausente do debate sobre gestão da mudança no setor público: a dimensão propriamente estratégica. A eficiência institucional do CBMPR na década que se inicia dependerá menos da adoção fiel desta ou daquela metodologia do que da construção deliberada de uma competência organizacional distribuída, presente na Assessoria Estratégica, no Estado-Maior, nos comandos intermediários e nas unidades operacionais, para gerenciar simultaneamente as mudanças que a corporação decide promover e aquelas que o ambiente lhe impõe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo desenvolveu análise crítica da aplicabilidade de quatro modelos consolidados de gestão da mudança organizacional (Kotter, ADKAR/PROSCI, HCMBOK e *Lean Change Management*) ao contexto específico do Corpo de Bombeiros Militar do Paraná, considerando suas particularidades institucionais, culturais e o processo de emancipação em curso. A análise fundamentou-se em revisão teórica crítica e no exame da experiência prática da Seção de Gestão de Recursos Alternativos entre 2018 e 2024.

O principal achado é que nenhum dos modelos analisados oferece solução universalmente adequada. Cada um apresenta contribuições distintas, limitações específicas e condições particulares de aplicabilidade. O modelo de Kotter, amplamente difundido, mostra limitações significativas no contexto militar público: sua natureza prescritiva e linear é inadequada para a complexidade da emancipação, e o foco excessivo na liderança executiva reforça padrões centralizadores. Ainda assim, elementos específicos (comunicação consistente, celebração de vitórias de curto prazo e ancoragem cultural) podem contribuir se integrados a abordagens mais flexíveis. O modelo ADKAR/PROSCI contribui ao direcionar atenção sistematizada para as dimensões individuais da mudança e ao oferecer ferramentas práticas de diagnóstico, sendo sua aplicabilidade maior em mudanças específicas que requeiram desenvolvimento de competências individuais. O HCMBOK representa avanço relevante ao propor integração entre gestão de projetos e gestão do fator humano, atenção sistemática a *stakeholders*, aspectos culturais e dimensões humanas, aplicabilidade evidente para projetos institucionais com escopo delimitado, embora a origem conceitual privada e a complexidade operacional imponham cautela quanto à adoção integral.

O *Lean Change Management* apresenta a maior aderência ao contexto do CBMPR em sua fase atual, justamente por sua ênfase em experimentação controlada, *feedback* sistemático e

adaptação iterativa, propriedades indispensáveis em processos de emancipação institucional. Possíveis tensões culturais, restrições regulatórias e necessidades de competências específicas requerem atenção, mas não constituem impedimentos absolutos. A análise da trajetória da SGRA confirma empiricamente que as mudanças organizacionais bem-sucedidas no CBMPR não seguiram prescrições lineares de modelos tradicionais, mas emergiram por meio de experimentação, aprendizado e ajustes progressivos característicos do LCM, ainda que o modelo não tenha sido adotado explicitamente.

A partir dessas constatações, o estudo propôs uma abordagem integrada contextualizada, organizada em torno de sete princípios orientadores e em recomendações específicas por tipo de mudança. A proposta reconhece que a gestão efetiva da mudança no CBMPR requer menos a adoção acrítica de modelos desenvolvidos para outros contextos do que a apropriação crítica e a adaptação contextualizada de suas contribuições. Mais ainda: requer que a corporação desenvolva, como capacidade institucional permanente, a competência de combinar mudanças internas planejadas com as mudanças exógenas que o ambiente público lhe impõe.

O estudo apresenta limitações que precisam ser reconhecidas. A análise baseou-se primariamente em revisão teórica e análise documental, sem dados primários coletados sistematicamente junto a servidores do CBMPR envolvidos em processos de mudança. Pesquisas futuras deveriam incorporar entrevistas, grupos focais e observações diretas para capturar percepções e experiências de múltiplos atores. Além disso, o estudo analisou experiências concluídas ou em andamento, sem acompanhamento longitudinal de implementações planejadas dos modelos, lacuna que estudos futuros poderiam preencher com monitoramento sistemático de processos e resultados ao longo do tempo. A análise concentrou-se no CBMPR, o que limita generalizações para outras organizações militares ou instituições públicas; pesquisas comparativas entre múltiplas corporações poderiam identificar semelhanças e particularidades contextuais com maior precisão. Por fim, o estudo não desenvolveu instrumentos específicos de avaliação da aplicabilidade e efetividade dos modelos em contextos militares públicos, tarefa igualmente relevante para a agenda futura.

A contribuição do estudo reside em oferecer análise crítica que supera abordagens meramente descritivas ou prescritivas. Ao explicitar as limitações dos modelos consolidados quando aplicados a contextos específicos e ao propor uma abordagem integrada contextualizada fundamentada em evidências teóricas e empíricas, o trabalho oferece subsídios para decisões mais informadas sobre a gestão das transformações institucionais do CBMPR e,

potencialmente, de organizações similares. A mudança organizacional no setor público militar não se deixa gerenciar pela aplicação mecânica de modelos desenvolvidos para outros contextos. Requer compreensão profunda de especificidades institucionais, culturais e regulatórias, apropriação crítica de contribuições teóricas, sensibilidade às particularidades de cada situação e, acima de tudo, disposição para experimentar, aprender e adaptar continuamente.

## REFERÊNCIAS

- BEER M, NOHRIA N. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 2000; 78(3): 133-141.
- BRESSER-PEREIRA LC. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 1996; 47(1): 7-40.
- BURNES B. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 2004; 4(4): 309-325.
- FORD JD, et al. Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 2008; 33(2): 362-377.
- GONÇALVES V, CAMPOS C. HCMBOK: o fator humano na liderança de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
- HAYES J. *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave, 2002.
- HERNANDEZ JMC, CALDAS MP. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 2001; 41(2): 31-45.
- HIATT JM. *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2006.
- KOKITSU A. Gestão da mudança organizacional integrada à gestão de projetos para o sucesso do projeto. *Mundo PM — Project Management*, 2012.
- KOTTER JP. *Leading change: why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, 1995; 73(2): 59-67.
- KOTTER JP. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LEWIN K. *Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science*. *Human Relations*, 1947; 1(1): 5-41.
- LIMA SMV, BRESSAN CL. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA SMV (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003; p. 17-63.
- LITTLE J. *Lean change management: innovative practices for managing organizational change*. Happy Melly Express, 2014.
- OREG S, et al. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2011; 47(4): 461-524.

PARANÁ. Emenda Constitucional nº 53, de 20 de setembro de 2022. Altera dispositivos da Constituição do Estado do Paraná e institui a emancipação do Corpo de Bombeiros Militar em relação à Polícia Militar. Curitiba: Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, 2022.

PARANÁ. Lei Estadual nº 22.206, de 3 de dezembro de 2024. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Paraná. Curitiba: Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, 2024.

ROBBINS SP, et al. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA MVS. Gestão de pessoas e discurso organizacional. Curitiba: Juruá, 2011.

SOARES DCS, et al. Proposta de artefato para apoiar o planejamento de iniciativas de mudança organizacional em órgãos públicos. *Revista de Administração Pública*, 2015; 49(2): 339-363.

STENSAKER I, LANGLEY A. Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, 2010; 21(1): 7-27.

WEICK KE, QUINN RE. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 1999; 50(1): 361-386.